

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. MASRUR AND SON DI SIDOARJO**

S K R I P S I

**Diajukan Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen**



Oleh :

MOCH. SULAIMAN
0312010542 / FE / EM

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN
JAWA TIMUR
2010**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. MASRUR AND SON DI SIDOARJO**

S K R I P S I



Oleh :

MOCH. SULAIMAN
0312010542 / FE / EM

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN
JAWA TIMUR
2010**

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Masrur And Son Di Sidoarjo”** dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi satu syarat penyelesaian Program Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menghaturkan rasa terima kasih yang mendalam kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP, selaku Rektor UPN “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. Ec. Gendut Sukarno, MS, selaku Ketua Program Studi Manajemen UPN “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Dr. H. Ali Maskun, MS, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing penulisan ini

5. Bapak Drs. Ec. Gregory, MM, selaku Dosen pendamping yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Manajemen yang telah memberikan ilmu yang sangat bernilai. Sehingga ucapan terima kasihpun dirasa belum cukup untuk menghargai jasa Bapak dan Ibu. Namun teriring do'a semoga apa yang sudah diberikan kepada kami akan terbalaskan dengan berkah dari sang Ilahi.
7. Yang terhormat Bapak dan Ibu, sembah sujud serta ucapan terima kasih atas semua do'a, restu, dukungan, nasehat yang diberikan kepada penulis.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak

Surabaya, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAKSI.....	x
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2. Landasan Teori.....	10
2.2.1. Perilaku Organisasi.....	10
2.2.2. Budaya Organisasi	13
2.2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi	13
2.2.2.1. Karakteristik Budaya Organisasi	14
2.2.2.1. Fungsi Budaya Organisasi	15

2.2.3. Kinerja Organisasi	19
2.2.3.1. Pengertian Kinerja Organisasi.....	19
2.2.3.2. Penilaian Kinerja	19
2.2.4. Kepuasan Kerja.....	23
2.2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja	24
2.2.4.2. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja	25
2.2.5. Hubungan Antar Variabel.....	27
2.2.5.1. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	27
2.2.5.2. Hubungan Kinerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	28
2.3. Kerangka Konseptual	30
2.4. Hipotesis.....	31

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	32
3.1.1. Definisi Operasional Variabel	32
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	36
3.2. Teknik Penentuan Sampel.....	37
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.4. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	42
3.4.1. Uji Asumsi Model SEM.....	42
3.4.2. Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal	44
3.4.3. Pengujian Model dengan <i>One-Step Approach</i>	44
3.4.4. Evaluasi Model	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian	48
4.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden	48
4.1.2. Deskripsi Budaya Organisasi (X)	49
4.1.3. Deskripsi Kinerja Organisasi (Y)	51
4.1.4. Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	52
4.2. Analisis Data	53
4.2.1. Evaluasi Outlier	53
4.2.2. Evaluasi Reliabilitas	54
4.2.3. Evaluasi Validitas	56
4.2.4. Evaluasi <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i>	57
4.2.5. Evaluasi Normalitas	58
4.2.6. Analisis Model One – Step Approach to SEM	59
4.2.7. Uji Kausalitas	62
4.3. Pembahasan	63
4.3.1. Pengujian Hipotesis Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	63
4.3.2. Pengujian Hipotesis Hubungan Kinerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	64

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	66
5.2. Saran	66

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

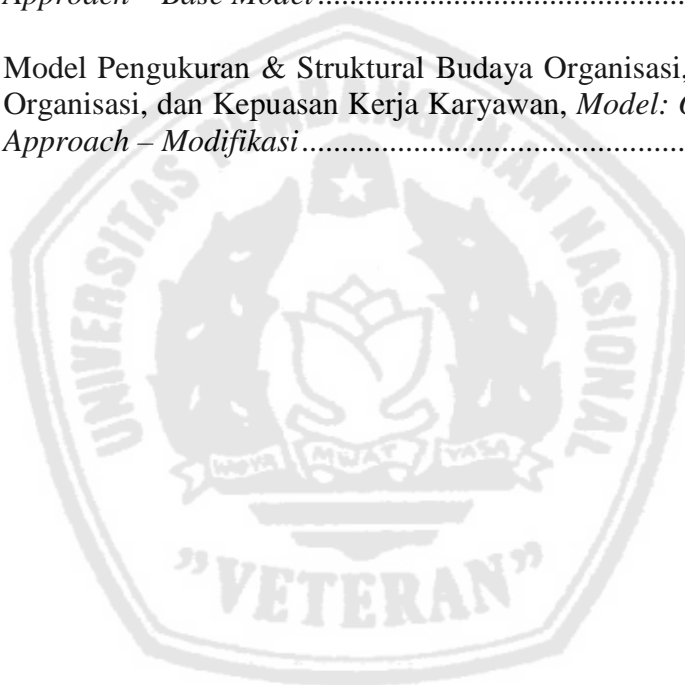


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengukuran Kinerja PT. Masrur And Son.....	4
Tabel 1.2 Jumlah Karyawan PT. Masrur And Son Sidoarjo Periode tahun 2006 – 2009	5
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	49
Tabel 4.3. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi (X).....	50
Tabel 4.4. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Organisasi (Y).....	51
Tabel 4.5. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan (Z).....	52
Tabel 4.6. <i>Residuals Statistics</i>	54
Tabel 4.7. Pengujian <i>Reliability Consistency Internal</i>	55
Tabel 4.8 Standardize Faktor Loading dan Construct dengan Confirmatory Factor Analysis	56
Tabel 4.9. <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i>	57
Tabel 4.10. <i>Assessment Of Normality</i>	58
Tabel 4.11. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Model <i>One- Step Approach – Base Model</i>	60
Tabel 4.12. Variabel yang Dimodifikasi Dalam Model	61
Tabel 4.13. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Model <i>One- Step Approach – Modifikasi</i>	61
Tabel 4.14. Uji Kausalitas Antar Faktor	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	29
Gambar 3.1 Contoh Model Pengukuran Budaya Organisasi	41
Gambar 4.1. Model Pengukuran & Struktural Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan, <i>Model: One Step Approach – Base Model</i>	59
Gambar 4.2. Model Pengukuran & Struktural Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan, <i>Model: One Step Approach – Modifikasi</i>	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Data Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi (X), Kinerja Organisasi (Y), dan Kepuasan Kerja (Z)

Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. MASRUR AND SON DI SIDOARJO**

Oleh :

Moch. Sulaiman

Abstraksi

Fenomena yang terjadi adalah terjadinya penurunan kinerja pada tahun 2009 dibandingkan tahun sebelumnya dan penurunan jumlah karyawan PT. Masrur And Son Sidoarjo. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa perlunya peningkatan kinerja perusahaan yang didukung tentunya dengan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas, dan terjadinya ketidakpuasan kerja karyawan pada PT. Masrur And Son Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada PT Masrur And Son, dan mengetahui pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Masrur And Son Sidoarjo.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu karyawan PT. Masrur And Son. Skala pengukuran yang digunakan adalah *semantic differential scale* dengan teknik pengukuran dengan jenjang 1 - 7. Teknik pengambilan sampel menggunakan *cluster random sampling (area random sampling)*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasar kelompok yang tidak mempunyai tingkatan strata dari anggota populasi. Pengambilan sampel didasari asumsi SEM bahwa besarnya sampel yaitu 5 – 10 kali parameter yang diestimasi. Pada penelitian ini ada 16 indikator, sehingga jumlah sampel yang diestimasi yaitu antara 80-160. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 112 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM diagram yang akan mempermudah untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja yang akan diuji.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan kinerja organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Masrur And Son.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi Kepuasan Kerja.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut (Mathis dan Jackson, 2001:82). Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal.

Dalam suatu perusahaan terdapat enam macam sumber daya yang sering disebut dengan faktor produksi, yang digunakan untuk mewujudkan operasinya. Ke enam faktor tersebut adalah manusia, uang, bahan bakku, metode, mesin, dan pasar.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus bisa dikelola oleh perusahaan. Perusahaan akan berusaha untuk dapat mengelola sumber daya manusia akan selalu memperhatikan dan mengembangkan cara-cara baru untuk memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka karyawan termotivasi untuk bekerja dengan efektif dan efisien. Sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan bila budaya organisasi dapat mengatasi tantangan lingkungan dengan tepat.

Menurut Robbins (2002:279) budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

Perilaku merupakan bagian dari upaya yang berkaitan dengan kinerja, dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Jadi perilaku merupakan tindakan yang nyata dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh apa yang diharapkan. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku yang berada dalam organisasi sangat mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya.

Budaya organisasi merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi dalam PT. Masrur And Son meliputi kebiasaan keterlambatan karyawan datang, kebiasaan keterlambatan karyawan masuk kerja setelah jam istirahat, kebiasaan karyawan menunggu perintah atasan dalam mengerjakan tugas, dan kebiasaan karyawan tidak menggunakan alat-alat keamanan dan keselamatan dalam bekerja.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi jika beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung. Variabel tersebut adalah *culture* dan *satisfaction*. Siagian (2004: 126) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya bahwa seseorang yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif terhadap organisasi dimana dia bekerja. Sebaliknya, orang tidak puas terhadap pekerjaannya, apapun faktor penyebabnya maka karyawan tersebut akan cenderung bersikap negatif terhadap organisasi dimana dia bekerja. Dapat dikatakan pula bahwa secara tidak langsung kedua variabel tersebut mempengaruhi kinerja seseorang dan pada akhirnya kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Beberapa karakteristik dari budaya organisasi dikemukakan Robbins dalam Tika (2005:10), adalah toleransi terhadap tindakan berisiko, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, dan system imbalan. Mengapa budaya organisasi penting? Karena merupakan kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi.

Sesuai dengan yang dikemukakan Keith Davis (1985) dalam Mangku Negara (2000:17) bahwa "*Job satisfaction is the favorable or unfavorable*". Kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami

pegawai dalam bekerja. Apabila karyawan puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan akan senang dan bersemangat dalam bekerja, sehingga kinerja akan meningkat yang menyebabkan kinerja organisasi juga akan meningkat.

Salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan saat ini adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut (Mathis dan Jackson, 2001:82). PT. Masrur And Son telah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* sejak tahun 2006 hingga pengukuran terakhir yaitu tahun 2009, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Pengukuran Kinerja PT. Masrur And Son

Kinerja Perspektif	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008	Tahun 2009
Finansial	2,13	2,77	2,66	2,04
Pelanggan	2,82	2,88	2,87	2,55
Bisnis Internal	1,94	2,35	2,44	2,62
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2,52	2,67	2,82	1,83
Kinerja Total	2,35	2,67	2,70	2,26

Sumber : PT. Masrur And Son

Tabel tersebut menunjukkan keadaan kinerja PT. Masrur And Son dari tahun 2006 hingga tahun 2009. Terdapat dua warna yaitu warna hijau dan warna kuning, dimana warna hijau menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik, sedangkan warna kuning menunjukkan kinerja perusahaan cukup baik. Batasan

pengukuran adalah sebagai berikut, jika nilai pengukuran lebih dari 2,30 ($> 2,30$) maka diberikan warna hijau, sedangkan jika kurang dari 2,30 ($< 2,30$) maka diberikan warna kuning. Berdasarkan tabel kinerja pengukuran diatas diketahui terjadinya penurunan kinerja pada tahun 2009 dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya peningkatan kinerja perusahaan yang didukung tentunya dengan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna (Koesmono, 2005:163).

Hal ini didukung oleh data jumlah karyawan dalam setiap tahunnya, mulai tahun 2006 – 2009 sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Karyawan PT. Masrur And Son Sidoarjo Periode tahun 2006 – 2009

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Absensi Karyawan (Orang)
2006	287 orang	775
2007	268 orang	714
2008	256 orang	648
2009	240 orang	591

Sumber: PT. Masrur And Son Sidoarjo, 2009

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa selama 4 tahun mulai dari 2006 - 2009 telah terjadi penurunan jumlah karyawan PT. Masrur And Son Sidoarjo. Fenomena tersebut mengindikasikan terjadinya ketidakpuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT. Masrur And Son Sidoarjo semakin rendah dalam setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Masrur And Son”

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang disampaikan maka dapat peneliti buat rumusan masalah dari penelitian ini :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT Masrur And Son?
- b. Apakah kinerja organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Masrur And Son?

1.3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk membuktikan pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT. Masrur And Son
- b. Untuk membuktikan pengaruh kinerja organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Masrur And Son

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan sebagai bahan informasi untuk mengelola perusahaan terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Bagi lembaga

Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti guna penelitian lebih lanjut.

c. Bagi peneliti

Penelitian merupakan kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori yang diperoleh kedalam praktek langsung.

